





# H22

**John Atkinson**

## **Flexible Firm**

**Leni Beukema**

Met dank aan Ron van Baden en Willem de Lange voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

De periode van eind jaren zeventig, begin jaren tachtig van de vorige eeuw waren spannende jaren voor velen, maar zeker ook voor arbeidswetenschappers. Het was duidelijk dat de traditionele productiemethoden onvoldoende aansloten op een nieuwe werkelijkheid. Technologische ontwikkelingen en de doorbraak van informatie- en communicatietechnologie (ICT) brachten de mogelijkheid met zich mee om de productie en dienstverlening fundamenteel te veranderen. De massale toetreding van vrouwen op de arbeidsmarkt luidde het einde van het traditionele kostwinnersmodel in en stelde nieuwe vragen aan de verhouding tussen werk en privé, met bijbehorende discussies over de implicaties van die nieuwe verhouding voor de betekenis van betaalde arbeid in het leven van mensen. Het einde van het taylorisme leek dus definitief ingeluid. Hoe zou dat lopen? En hoe moesten we dat onderzoeken om dit goed te kunnen begrijpen?

De studies over nieuwe productiemethoden (zoals de sociotechniek; zie hoofdstuk 19 en lean productie) stapelden zich op, veelal gericht op de ontwikkelingen die zich binnen bedrijven voordeden. John Atkinson leverde een vooruitziende bijdrage aan dit discours, zoals we inmiddels kunnen vaststellen. Hij ontwierp een model waarin niet alleen de situatie in de kern van de bedrijven onder de loep genomen werd, maar ook de randen. Bovendien combineerde hij de ontwikkelingen binnen bedrijven met die in de arbeidsverhoudingen. Met behulp van zijn model bestudeerde Atkinson 72 bedrijven uit verschillende sectoren en kwam tot de conclusie dat we toe gingen naar een sterk gesegmenteerde arbeidsmarkt. Aandacht voor dit werk is dus zeker niet overbodig in deze *Canon van HRM*.

In deze bijdrage geef ik allereerst de context van het werk van Atkinson weer: welke discussies werden in de arbeidswetenschappen rond 1980 gevoerd om de vernieuwing van technologie en arbeidsorganisatie adequaat te kunnen duiden? Vervolgens geef ik de kern van het werk van Atkinson weer evenals de reacties die daarop zijn geleverd. Tot slot ga ik in op de vraag naar de betekenis van het gedachtegoed van Atkinson voor HRM in deze tijd.

## De context

In de jaren zeventig zwol de kritiek op het taylorisme aan. De tayloristische principes hadden geleid tot eentonig en weinig uitdagend werk voor velen en tot een scheiding van uitvoering en beslissen. Om het kortcyclische karakter en de bijbehorende eentonigheid van het werk te verminderen, is een bekend antwoord de experimenten met werkstructurering bij Philips in de jaren zeventig. Op initiatief van de afdeling HRM werden in een klein aantal afdelingen taken verbreed en verdiept om deze aantrekkelijker te maken voor werknemers. Alhoewel de werknemers positief op de experimenten reageerden, bleef het grote effect ervan uit. De fundamentele manier waarop de productie was georganiseerd, bleef ongewijzigd, reden voor Van Assen en Den Hertog om te spreken van een ‘curatieve benadering’ terwijl naar hun mening een preventieve benadering de voorkeur zou verdienen.

(1988). Meer principieel was de opvatting van wetenschappers uit de arbeidsprocesbenadering – die in navolging van Braverman het politieke karakter van het taylorisme bekritiseerden – dat door alle kennis van de werkvloer weg te halen en te monopoliseren bij de bedrijfsleiding, het management erin slaagt om het handelen van de werknemers te beheersen (Wood, 1988; zie ook hoofdstuk 19).

**» Hij ontwierp een model waarin niet alleen de situatie in de kern van de bedrijven onder de loep genomen werd, maar ook de randen.**

Een andere invalshoek voor kritiek op het taylorisme werd ingegeven door overwegingen vanuit een bedrijfskundige invalshoek betreffende de efficiency en effectiviteit van ondernemingen: taylorisme zorgde voor een overdaad aan buffervoorraden, was onvoldoende in staat om in te spelen op de toenemende behoefte aan flexibiliteit en was bovendien minder nodig door de technologische ontwikkelingen die flexibiliteit juist wel beter mogelijk maakten. Het was tijd om een nieuwe weg in te slaan. Welke dat zou zijn (of welke wegen dat zouden zijn) was volop onderwerp van discussie en onderzoek.

Begin jaren tachtig startte ik mijn onderzoek naar kwaliteit van de arbeid, waarbij de eerste casus de relatie daarvan met de organisatie van arbeid en de arbeidsverhoudingen als centraal thema had.<sup>2</sup> Plaats van handeling was de zuivelindustrie in het westen van ons land, waar taylorisme hoogtij vierde: ongeschoold, routinematig werk, functionele hiërarchie met minimaal zes hiërarchische lagen per vestiging en afzonderlijke ondersteunende afdelingen. De arbeidsverhoudingen waren niet harmonieus en werden regelmatig verstoord. De vakbeweging was goed georganiseerd en actief in deze sector. Werknemers onderbraken af en toe het werk, ofwel door acties ingegeven vanuit landelijk vakbonds niveau, ofwel omdat zij ontevreden waren over de gang van zaken in hun afdeling. In deze situatie deed ICT zijn intrede in een van de locaties, in eerste instantie in de vulafdeling, later ook elders. Het management besloot dat de invoering hiervan gepaard zou moeten gaan met een fundamenteel andere productieorganisatie, gebaseerd op de principes van de sociotechniek. Dat impliceerde integratie van taken, vermindering van het aantal hiërarchische niveaus en een minder strikte scheiding tussen afdelingen. Medewerkers werden betrokken bij de implementatie hiervan in projectgroepen, en ook de vakbeweging en OR werden tijdig geïnformeerd.

Bij de uitwerking van deze plannen bleek een enorm struikelblok het vereiste kwalificatieniveau van de nieuwe functies: van medewerkers werd verwacht dat zij technische en administratieve taken gingen uitvoeren, waarvoor zij moesten kunnen

<sup>2</sup> Zie voor een uitgebreide weergave van deze casus: Beukema en Droop (1987).

lezen en schrijven en zich technische kennis eigen moesten maken. Een groot deel van de medewerkers in de vulafdeling en het magazijn waren van Marokkaanse en Turkse herkomst, analfabeet in hun eigen en in de Nederlandse taal. Zij konden niet voldoen aan de gestelde eisen en waren evenmin in staat de aangeboden opleidingen met goed gevolg te doorlopen. Tegelijkertijd waren voor andere werknemers de voorstellen zeer aantrekkelijk: een gevarieerder takenpakket, uitdagender werk en hogere beloning. Om een lang verhaal kort te maken: een flink deel van de werknemers was niet in staat aan de gestelde eisen te voldoen, de vakbeweging was niet in staat om haar eisen rond gedifferentieerde takenpakketten te realiseren, het management deed geen pogingen om de segmenteringstendens te stoppen en de betreffende ongeschoolde werknemers verlieten langzaam maar zeker het bedrijf. Deze ervaringen op vestigingsniveau hebben ertoe geleid dat op concernniveau gewerkt werd aan een 'automatiseringscontract', waarbij is afgesproken dat in een vroegtijdig stadium overleg plaatsvindt tussen management, bonden en medezeggenschapsorganen over de kwantitatieve en kwalitatieve effecten van de verdere invoering van technologie. Daarmee zijn met name de abrupte sociale gevolgen van de herziening van de productieorganisatie verzacht en ongeschoolde arbeid bleef overbodig in deze herziening.

In deze casus werd voor mij de relatie tussen arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen, kwaliteit van het werk en arbeidsmarkt concreet zichtbaar. De casus stond niet op zichzelf, in veel ander onderzoek kwam de gesignaleerde tendens van segmentering van arbeid eveneens naar voren, waarbij ook andere ontwikkelingen zichtbaar werden.<sup>3</sup> Zo stelden Piore en Sabel voor de Verenigde Staten (1984) en Kern en Schumann (1985) voor Europa, dat taylorisme onvoldoende tegemoetkwam aan de flexibele vraag van de markt en aan de nieuwe technologische mogelijkheden. Flexibele specialisatie zou het antwoord zijn: nieuwe technologie maakt flexibiliteit een kernpunt in de strategie van bedrijven, zo bleek uit het onderzoek van Kern en Schumann in de auto-industrie in Duitsland. Onderzoek in de Japanse industrie liet zien dat systemen van voortdurende productievernieuwing door technologie aan flexibiliteit winnen door de integratie van het netwerk van kernbedrijven en toeleveranciers. De term 'toyotisme' deed zijn intrede in het debat. En tot slot was een belangrijk punt van discussie in hoeverre nieuwe productieconcepten ook leidden tot nieuwe arbeidsverhoudingen. Taylorisme werd niet alleen gezien als een manier van organiseren voor efficiency van de productie, maar ook als een manier om macht in de organisatie te reguleren. De vraag was in hoeverre het terugbrengen van (delen van) die kennis bij medewerkers niet ook ten goede zou komen aan de versterking van hun machtspositie. Dat zou voor de vakbeweging een belangrijk gegeven zijn in het bepalen van hun strategie. John Atkinson bracht in deze discussie de notie van *Flexible Firm* in en verbond daarmee de verschillende genoemde thema's.

<sup>3</sup> Voor dit overzicht van deze discussie heb ik dankbaar gebruikgemaakt van de artikelen van Jac Christis en Stephan Wood in het speciale nummer van het tijdschrift *Te Elfder Ure* over het ontwerpen van arbeidsprocessen (1988).

## » Nieuwe technologie maakt flexibiliteit een kernpunt in de strategie van bedrijven.

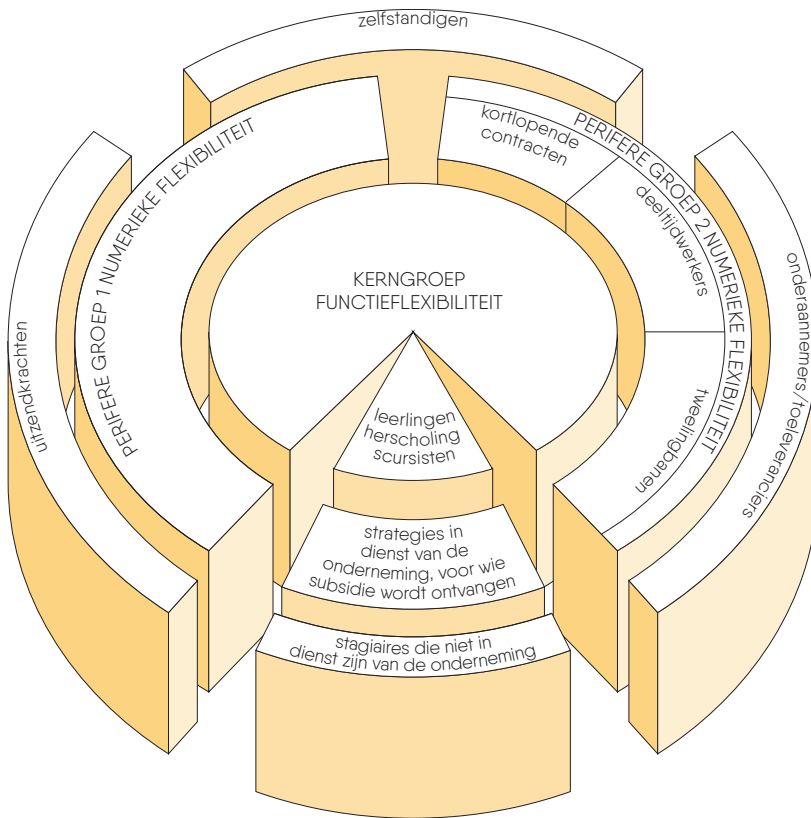
### Het Institute of Manpower Studies

Over de persoon John Atkinson is weinig terug te vinden. Hij werkte bij het Institute of Manpower Studies, een onafhankelijk onderzoeksinstituut en voorloper van het huidige Institute of Employment Studies, een toonaangevend instituut in Engeland dat zich bezighoudt met vraagstukken op het terrein van werkgelegenheid, arbeidsmarkt en HRM. Het instituut is opgericht in de jaren zestig door een groep industriëlen, aangevuld met een aantal personen die het noodzakelijk vonden dat er een onafhankelijk instituut kwam om arbeidsmarkt en personeelsplanning te onderzoeken en om te ondersteunen bij het implementeren van gevonden *best practices*. Zo'n twintig grote bedrijven en het toenmalig *Civil Service Department* stonden garant voor het bestaan in de eerste vijf jaar, daarna zou het instituut zelfstandig moeten kunnen functioneren. Het instituut was gevestigd op de campus van de University of Sussex, maar was geen formeel onderdeel van deze universiteit. Bij het 25-jarig bestaan van het instituut werd de naam gewijzigd in Institute of Employment Studies, om aan te geven dat de scope was verbreed en ook HRM-issues in het algemeen onderwerp van onderzoek waren. Voor zover mij bekend is Atkinson inmiddels niet meer werkzaam bij dit instituut, maar nog wel steeds bekend als grondlegger van het 'kern-periferie-model'.

### De flexibele organisatie

In 1984 schreef Atkinson het artikel *Manpower Strategies for Flexible Organisations*, waarin het model van *The Flexible Firm* werd gepresenteerd.





Figuur 22.1: Het 'schillenmodel' van The Flexible Firm (bron: Atkinson, 1988 p.1).

Dit model gaf weer in welke richting veel bedrijven in de UK zich probeerden te ontwikkelen in hun poging om afstand te nemen van de orthodoxe, hiërarchische structuren van de tayloristische arbeidsorganisatie. In dit model wordt onderscheid gemaakt tussen kernwerknemers en zij die in de periferie van de onderneming werken. Basis voor dit onderscheid is niet meer het oude verschil tussen *blue* en *white collar workers*, maar het karakter van de kennis en vaardigheden die mensen inbrengen in het productieproces. Kernwerknemers hebben kennis en vaardigheden die specifiek zijn voor het betreffende bedrijf, deze groep voert de kerntaken van het bedrijf uit. Perifere werknemers (of werkenden) brengen vooral generieke kennis in en worden om de kerngroep heen georganiseerd in een veelvormige flexibele schil waarvan de inbreng georganiseerd wordt rond de vraag wanneer die capaciteit gewenst is.

## » Het kern-periferie-model riep veel reacties op.

Uit onderzoek in de jaren tachtig van de vorige eeuw blijkt dat werkgevers drie redenen noemen om flexibilisering te realiseren (Atkinson, 1988): de eerste was toenemende concurrentiedruk als gevolg van de recessie eind jaren zeventig en de daaropvolgende economische opleving. Doordoor diende de verhoogde productiviteit gestabiliseerd te worden. Ten tweede veranderde de markt naar grotere onzekerheid met bijbehorende grilligheid. De schommelingen in de afzet namen toe. Ten derde was er sprake van een versneld tempo van technologische veranderingen, met name door de opkomst van ICT. Toch acht Atkinson deze factoren niet voldoende verklaring voor een nieuw personeelsbeleid op basis van flexibilisering. Hij stelt dat de recessie van begin jaren tachtig de situatie op de arbeidsmarkt sterk heeft beïnvloed: door het ruime aanbod achtten werkgevers zich niet meer gedwongen om personeel aan zich te binden. Werknemers van hun kant waren blij als ze een baan konden krijgen en waren daardoor eerder bereid slechtere condities te accepteren. Dat bracht ook met zich mee dat de machtsbalans in de arbeidsverhoudingen verschoof ten gunste van de werkgevers. Per bedrijf zou de invloed van de hier genoemde factoren verschillen, zo was de verwachting.

### *Flexibiliteit in vele vormen*

Belangrijk in het model is het onderscheid in de aard van de gevraagde flexibiliteit van de werknemers. Van de kernwerknemers wordt *functionele flexibiliteit* gevraagd, dat wil zeggen dat zij meerdere taken in het proces kunnen uitvoeren. Voor de organisatie betekent dat de mogelijkheid om de inzet van deze werknemers aan te passen aan de orderportefeuille of aan nieuwe technologie. Deze vorm van flexibiliteit is intern georganiseerd, dat wil zeggen met het anders inzetten van aanwezige werknemers. Perifere werkenden zorgen voor *numerieke flexibiliteit*, dat wil zeggen dat hun aanwezigheid wordt aangepast aan pieken en dalen in het proces. Dit kan door middel van flexibele arbeidsrelaties (bijvoorbeeld uitzendkrachten, tijdelijke contracten, nulurencontracten), waardoor mensen van buiten de organisatie af en toe worden ingezet. Het kan ook door middel van flexibele werktijden, al dan niet gecombineerd met flexibele arbeidsrelaties. Smulders en Klein Hesselink boden in 1997 een schematisch overzicht over deze verschillende vormen van flexibele arbeid. Vertaald naar de huidige veel voorkomende vormen van flexibiliteit ziet dat eruit als in Figuur 22.2 weergegeven.



	Intern	Extern
Numeriek- (kwantitatief)	Flexibilisering van tijd <ul style="list-style-type: none"><li>- deeltijdwerk</li><li>- overwerk</li><li>- ploegendienst</li><li>- variabele werktijden</li><li>- thuiswerken</li><li>...</li></ul>	Flexibele contracten <ul style="list-style-type: none"><li>- uitzendwerk</li><li>- nulurencontracten</li><li>- pay roll</li><li>- inhuur zzp'ers</li><li>- tijdelijke contracten</li><li>...</li></ul>
Functioneel (kwalitatief)	Functionieflexibilisering <ul style="list-style-type: none"><li>- all-round inzetbaarheid</li><li>- taak- / functieroulatie</li><li>- job crafting</li><li>- zelffroosteren</li><li>...</li></ul>	Inleen van kennis <ul style="list-style-type: none"><li>- inhuur specialistische kenniswerkers</li><li>- uitbesteden van werk</li><li>- detachering</li><li>- consultancy</li><li>...</li></ul>

Figuur 22.2: Vormen van flexibele arbeid

In ons taalgebied verwierf Atkinson in 1988 bekendheid met het verschijnen van zijn bijdrage aan de discussie over ontwerpstrategieën in het tijdschrift *Te Elfder Ure*. In dit artikel onderbouwde Atkinson zijn model met empirisch onderzoek bij 72 grote ondernemingen in vier uiteenlopende sectoren: de metaalindustrie, de levensmiddelenindustrie, de detailhandel en de financiële dienstverlening (Atkinson, 1988). Hij concludeert op basis van de onderzoeksresultaten dat flexibiliteit in Groot-Brittannië toeneemt en dat die toename aansluit bij verschillende ondernemingsstrategieën. Flexibilisering in de metaalindustrie neemt andere vormen aan dan die in bijvoorbeeld de financiële dienstverlening of de detailhandel. Hij constateert bovendien dat de meeste veranderingen via cao-overleg tot stand zijn gekomen, maar dat de vakbonden zeker niet enthousiast waren over de perifere vormen van dienstverbanden. Voor de verdere theorievorming over de ontwikkeling van arbeidsprocessen houdt hij een krachtig pleidooi om onderzoek niet te beperken tot een deel van de onderneming. Zowel de kern als de periferie moeten in het onderzoek betrokken worden. “In plaats van de drie conventionele ideaaltypen (toyotisme, fordisme en taylorisme) voor te stellen als elkaar uitsluitende ‘ismen’ die integraal en voor het gehele bedrijf worden ingevoerd, lijkt het ons zinvoller ze te beschouwen als systemen die gelijktijdig en naast elkaar binnen dezelfde organisatie bestaan, maar bestemd zijn voor verschillende groepen werknemers” (Atkinson, 1988, p. 200). Het gaat er juist om te begrijpen waarom bepaalde systemen onder welke condities toegepast worden, ook binnen bedrijven. Daarmee kan de toenemende tendens tot segmentering beter in beeld worden gebracht en van een adequaat antwoord worden voorzien. Waarmee hij dus ook stelt dat de segmentering zoals hij die heeft waargenomen, in de toekomst sterker zal worden.

### Invloed en kritiek

Het kern-periferie-model riep veel reacties op, niet alleen in Engeland maar ook in andere West-Europese landen. In het algemeen werd het beschouwd als een adequate weergave van trends in bedrijven en er werden studies gedaan naar de

consequenties ervan voor bepaalde groepen werknemers (thuiswerkers, uitzendkrachten et cetera). Kritiek was er ook. Deze richtte zich enerzijds op de vraag of de door Atkinson gesignaleerde ontwikkeling ook daadwerkelijk in de praktijk was terug te vinden, anderzijds op de vraag of het hier om een descriptief, prescriptief of voorspellend model zou gaan. Een toonaangevende kritiek die beide punten omvat, komt vrij snel na het verschijnen van het rapport van Atkinson van Anna Pollert (1988). Zij zet vraagtekens bij de bewijsvoering van een groeiende periferie en ziet in Engeland vooral een groei ervan in de publieke sector, in die tijd gedomineerd door Thatcherisme. Haar conclusie luidt dat “... *the ‘flexible firm’ model is left standing with few clothes. Where there has been most major restructuring, this has been led by the state as employer. But in the private sector, sectoral continuity is far more in evidence than change, with little evidence of polarization between an (ill-defined) ‘periphery’ and a privileged ‘core’.*” (Pollert, 1988, p. 56). Naar mijn idee verwijt Pollert Atkinson een grotere stelligheid dan hij zelf claimde. Atkinson geeft aan dat het gaat om trends, “vaker om marginale, ad hoc en experimentele oplossingen dan om een doelbewust en strategisch offensief in de richting van flexibilisering; het management hield zich meer bezig met kostenverlaging op korte termijn dan met ontwikkelingen op lange termijn, behalve wanneer het om grote nieuwe investeringen ging” (Atkinson, 1988, p. 199).

### Een ideologisch debat

Ten tweede vraagt Pollert zich af hoe het model van de Flexible Firm begrepen moet worden: het is haar in eerste instantie niet duidelijk of het een descriptief of prescriptief model is en of het een voorspellende waarde heeft. Gezien de conclusie dat het model geen adequate weergave van de werkelijkheid is (en dus niet descriptief kan zijn), beschouwt Pollert het als een prescriptief model. Dat brengt haar tot de conclusie dat het model sterk ideologisch gekleurd is en een invulling geeft aan de “*neo-classical policies of labour market deregulation*”. Atkinson ontkent overigens dat zijn model prescriptief van aard is, het is zijn bedoeling in beeld te brengen wat er gebeurt in verschillende bedrijfstakken. Volgens hem is het dus wel degelijk descriptief.

In het verlengde van deze politieke context waarin het debat over flexibiliteit werd gevoerd, ligt de aandacht voor de al dan niet actieve rol van de vakbeweging, zowel in Engeland als daarbuiten. Wat zou een adequate opstelling zijn van de vakbeweging ten aanzien van deze fundamentele scheidslijn tussen verschillende groepen werkenden? In een betoog in *Marxism Today* pleiten Atkinson en Gregory (1986) voor een proactief antwoord van de vakbeweging. Hun stelling luidt dat flexibilisering een structureel verschijnsel is en dat alleen nee zeggen onvoldoende is. Zij pleiten voor *flexibility on workers’ terms* en doen aanbevelingen aan vakbonden over het organiseren van vaste en perifere werknemers.

*Flexibility on workers’ terms* is inmiddels ook inhoudelijk in de praktijk terug te vinden. Het gaat dan vooral over een betere *work-life balance*: bijvoorbeeld zorgverlof, ouderschapsverlof, vormen van zelfroosteren, thuiswerken et cetera. Toch wordt te-

genwoordig in het dagelijks spraakgebruik flexibilisering vooral geassocieerd met flexibele arbeidsrelaties en de onzekerheid die dat met zich meebrengt. Daardoor zijn de mogelijk positieve effecten ervan naar de achtergrond verdwenen.

### *Flexibilisering in Nederland*

Ook in Nederland speelt de positie van de vakbeweging een rol in de discussie over flexibilisering. De editie van *Te Elfder Ure* waarin de bijdrage van Atkinson verschijnt, vloeit voort uit een congres van de Rijksuniversiteit Limburg, waarin gevolgen van technologische ontwikkelingen voor arbeid centraal staan. Een belangrijk punt daarin is de gevolgen voor de arbeidsverhoudingen en de samenwerking tussen werkgevers- en werknemersstrategieën. De vakbeweging wordt gezien als representant van de werknemersstrategie. Dat is de organisatie die de voor werknemers negatieve effecten zou moeten tegengaan. Als mogelijk scenario wordt een defensieve strategie van de vakbeweging genoemd. “Nieuwe managementstijlen en ‘oude’ vakbondsopties kunnen hand in hand gaan met vernieuwing van de arbeidsorganisatie en gepaard gaan met regressieve arbeidsverhoudingen” (Boekraad et al., 1988, p. 7).

### **Flexible Firm en HRM**

HRM wordt in dit debat nauwelijks genoemd, het gaat bij de analyse van de werkgeversstrategieën vooral om nieuwe managementstijlen, die afgeleid zijn van de gekozen productie- en organisatieconcepten. Deze constatering impliceert in mijn ogen een aantal zaken voor HRM. Allereerst kunnen we er iets uit afleiden over de rol van HRM in organisaties in de jaren tachtig. Waar HRM bij de experimenten rond werkstructurering van Philips in 1974 een leidende rol vervulde, lijkt deze in de jaren tachtig naar een volgende rol te zijn veranderd. De strategische koers van de organisatie is leidend, HRM richt zich binnen de organisatie op de vertaling daarvan naar de personele invulling (zie bijvoorbeeld Kluijtmans, 2010). En vervolgens brengt die volgende rol ook een specifieke inhoudelijke opstelling met zich mee, waarbij taakontwerp als uitgangspunt wordt genomen en niet meer – zoals bij Philips in de jaren zeventig – als te beïnvloeden factor. Boselie (2011) stelt in zijn korte historie van HRM (in navolging van Guest) een situatie in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw voor, waarin het perspectief van werkgevers en aandeelhouders centraal staat met weinig aandacht voor de belangen en wensen van individuele medewerkers: “... vooral de marktkant van een organisatie krijgt volop aandacht, ook als het gaat om het managen van de factor arbeid in een organisatie” (p. 10). In reactie daarop bepleit Boselie aandacht voor een balans tussen doelstellingen van de organisatie, maatschappelijke doelstellingen en individuele doelstellingen van medewerkers. Hij verwoordt daarmee een inmiddels breder gedeeld besef dat HRM te veel is doorgeschoten en een herijking behoeft. Strategisch HRM wint de laatste jaren aan belang en omvat onder andere de afstemming tussen organisatie en inzet van personeel, alhoewel ook daar HRM in veel gevallen een afgeleide is van de organisatorische keuzes die het management maakt (zie de hoofdstukken 15, 20 en 21).

Ook Kluijtmans constateert dat organisaties moeite hebben om gelijkwaardige posities te realiseren bij de toenemende differentiatie van arbeidsrelaties (2005). Voor de omgang met flexibilisering lijkt HRM zich te beperken tot de functionele flexibiliteit van de kernwerknemers en de arbeidsrechtelijke regelgeving rond de inzet van werkenden uit de periferie. Voor zzp'ers geldt dat zij onder de afdeling 'inkoop' vallen en buiten de scope van HRM.

**» De voorspellende waarde van het werk van Atkinson in de jaren tachtig is inmiddels duidelijk.**

## 2018

De voorspellende waarde van het werk van Atkinson in de jaren tachtig is inmiddels duidelijk. Flexibilisering in alle soorten en maten is ver doorgedrongen in veel van de bedrijven, de door Atkinson waargenomen trend van segmentering van de arbeidsmarkt eveneens. In Nederland groeit de flexibele schil nog steeds. In 2003 was in Nederland de verhouding vast-flexibel zo'n 5,7 miljoen vast op één miljoen flexibel werkenden. In het tweede kwartaal van 2018 is het aantal vaste arbeidsrelaties gedaald naar 5,3 miljoen en het aantal flexibele arbeidsrelaties gestegen tot bijna twee miljoen. Daarnaast zijn er ruim één miljoen zzp'ers. Daarmee nadert de flexibele schil nu de 40 procent (zie onder andere Verbiest en Koopman, 2018). Algemeen wordt erkend dat de flexibilisering is doorgeschoten; de segmentering op de arbeidsmarkt is een feit, met bijbehorende gevolgen voor de arbeidsverhoudingen. Aan de onderhandelingstafels tussen sociale partners levert het fenomeen nog steeds grote tegenstellingen op. De vakbeweging heeft het vaste contract nog steeds hoog in het vaandel staan, terwijl werkgevers hun concurrentiepositie nog steeds willen verbeteren, waarbij flexibiliteit een speerpunt is. Bij het doorbreken van deze pastelling kan de brede blik van Atkinson behulpzaam zijn: arbeidsmarkt, arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen zijn integraal van groot belang voor een adequate analyse van waar het in ondernemingen en instellingen naar toe kan gaan.

Kortom, er is werk aan de winkel voor HRM als we de door Boselie bepleite balans ook daadwerkelijk willen realiseren. Daarbij is dus ook de vraag naar *flexibility on workers' terms* van belang, en deze keer benaderd vanuit het perspectief van *alle* groepen werkenden.



## Literatuur

- Assen, A. van, & Den Hertog, J. F. (1980). Werkbeleving en werkstructurering. In: Galan, C. de, Van Gils, M.R., Van Strien, P. J. (red.) (1980), *Humanisering van de arbeid*, Assen: Van Gorcum, p. 49-78.
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. In: *Personnel Management*, 1984, August 28-31.
- Atkinson, J. (1985). *Flexibility, Uncertainty and Manpower management*, report, 89, Institute of Manpower Studies.
- Atkinson, J., & Gregory, D. (1986). A Flexible Future. Britain's Dual Labour Force. In: *Marxism Today*, April 1986, p.12-17.
- Atkinson, J. (1988). Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening. In: *Te Elfder Ure* 41, 'Het ontwerpen van arbeidsprocessen', Nijmegen: SUN, p.181-200.
- Beukema, L., & Droop, V. (1987). Flexibel werken en kwaliteit van de arbeid. In: *Tijdschrift voor Arbeid en bewustzijn*, jrg. 11, nr. 2, Groningen: Jan van Arkel, p. 139-174.
- Boekraad, H., Buitelaar, W., & Vreeman, R. (1988). Van arbeidsproces naar arbeidsbeleid. In: *Te Elfder Ure* 41, *Het ontwerpen van arbeidsprocessen*, Nijmegen: SUN, p. 43-73.
- Boselie, P. (2011). *Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'*, Rede In verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategisch Human Resource Management, USBO aan de Universiteit Utrecht.
- Christis, J. (1988). Taylorisme en nieuwe produktieconcepties. In: *Te Elfder Ure* 41, 'Het ontwerpen van arbeidsprocessen', Nijmegen: SUN, p. 43-73.
- Kluijtmans, F. (2005). Ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM. In: Kluijtmans, F., red. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*, Groningen/Houten: Wolters Noordhoff, p.45-69.
- Kluijtmans, F. red. (2010). *Leerboek Human Resource Management*, Groningen/Houten - OU: Noordhof Uitgevers.
- Pollert, A. (1988). Dismantling flexibility, In: *Capital & Class* 1988 12: 42, p.42-75 (cnc.sagepub.com/content/12/1/42).
- Smulders, P., & Klein Hesselink, J. (1997). Nederland lang geen koploper flexibilisering. In: *Economisch Statistische Berichten* 4129, 82, p. 888-890.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor Flexibility and Firm Performance. In: *International Advances in Economic Research (IAER)*, vol. 6, no.4, p. 649-660.
- Verbiest, S., & Koopmans, L. (2018). De vier stappen naar gebalanceerde arbeidsflexibiliteit: adviezen aan de HR-praktijk. In: *Tijdschrift voor HRM*, editie 3, 2018, p.18-37.
- Wood, S. (1988). Van Braverman naar Cyberman? In: *Te Elfder Ure* 41, 'Het ontwerpen van arbeidsprocessen', Nijmegen: SUN, p. 74-113.
- <https://www.employment-studies.co.uk/about-us/short-history-ies>, geraadpleegd op 10 september 2018

